

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 79 (2008)  
**Heft:** 12

**Artikel:** Insos-Fachtagung über die Zukunft der Werkstätten : "Wir sind heute keine Tütenkleber mehr"  
**Autor:** Hansen, Robert  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-803719>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 02.05.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Insos-Fachtagung über die Zukunft der Werkstätten

## «Wir sind heute keine Tütenkleber mehr»

■ Robert Hansen

**Werden Menschen mit Behinderung in den Werkstätten auch bei abflauernder Konjunktur genügend Arbeit haben? Wie viele werden im ersten Arbeitsmarkt eine Stelle finden? An der Insos-Fachtagung in Biel wurde darüber diskutiert.**

Die 5. IVG-Revision verfolgt das Ziel, mehr Menschen mit Behinderung im ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. Trotzdem komme den Werkstätten weiterhin eine grosse Bedeutung zu, ist Jean-Pierre Wuillemin überzeugt. «Die Werkstätten sind häufig der einzige geeignete Ort, wo Menschen mit Behinderung arbeiten können», sagt der ehemalige Geschäftsleiter des Züriwerks Zürich und Projektleiter des Insos-Werkstättenberichtes. Menschen mit psychischer Behinderung, die nur einige Stunden einer Beschäftigung nachgehen können, manchmal gute und dann wieder schlechte Leistung bringen, bräuchten einen geschützten Arbeitsplatz. Auch Menschen mit körperlicher Behinderung, die beispielsweise beim Gang auf die Toilette auf Hilfe angewiesen sind, fänden im ersten Arbeitsmarkt nur schwer eine Stelle. Die meisten dieser Menschen wollen jedoch arbeiten. «Arbeit spielt in unserer Gesellschaft eine zentrale Rolle», so Jean-Pierre Wuillemin.

Beim Austritt aus einer Institution und bei der Integration in den ersten Arbeitsmarkt helfen auch die Werkstätten. Vielen Personen werde nur dort die Möglichkeit geboten, über-

haupt einen Beruf zu erlernen. «Die Aus- und Abklärungsplätze würden ohne Werkstätten verloren gehen. Ohne sie würden deutlich weniger Menschen mit Behinderung im ersten Arbeitsmarkt integriert. Es gibt wenige Betriebe, die Menschen mit Behinderung ermöglichen, einen Beruf zu erlernen», betont Wuillemin. Zudem könnten die Institutionen mit Fachpersonal bei der Integration in den ersten Arbeitsmarkt mithelfen. «Wir haben aus Erfahrung gesehen, dass behinderte Menschen, die in privaten Firmen arbeiten, eine Begleitung brauchen.» Diese Zusatzkosten müssten, basierend auf dem Bundesgesetz über die Institutionen zur Förderung der Eingliederung von invaliden Personen (IFEG), durch die Kantone übernommen werden. Die Neugestaltung des Finanzausgleichs (NFA) dürfe nicht auf dem Buckel der Menschen mit Behinderung durchgeführt werden, so seine Forderung. Gemäss Martin Plüss, Leiter der solothurnischen Eingliederungsstätte für Behinderte Oensingen (Vebo), funktioniere die NFA-Umsetzung aber «sehr gut».

### Wichtiger Wirtschaftsfaktor

Die Werkstätten sollen sich im Markt klar positionieren. «Die betreuungsbedingten Mehrkosten müssen in den Werkstätten differenziert werden. Wir garantieren Qualität, verlangen aber auch einen Marktpreis», so Wuillemin. So könne selbstkostendeckend gearbei-

tet werden. In den Schweizer Werkstätten finden 32 000 Menschen, davon 25 000 mit Behinderung, eine Arbeit. Die Betriebe generieren jährlich 800 Millionen Franken Umsatz und sind als Kompetenzzentren miteinander vernetzt, um auch grosse Aufträge ausführen zu können. «Wir sind heute keine Tütenkleber mehr», sagt Wuillemin stolz.

Doch Solidarität ist weiterhin gefragt. «Bei stark behinderten Menschen mit einem grossen Betreuungsaufwand müssen diese Kosten auch nach der NFA-Umsetzung übernommen werden. Eine Ausgrenzung darf nicht stattfinden, und die Lebensqualität muss für diese Menschen so lange wie möglich erhalten bleiben», fordert Jean-Pierre Wuillemin. Bei der Subjektfinanzierung dürfe deshalb nicht der Kostenaufwand für den einzelnen Menschen, sondern müsse der Gesamtaufwand in einer Institution betrachtet werden. Grössere Betriebe mit einem «guten Mix» hätten da weniger Probleme, kleinere hingegen schon. Denn ein schwieriger Einzelfall mit einer aufwendigen Betreuung könne ein Institutionsbudget sprengen. «Die IV war eine Sozialversicherung, der soziale Gedanke spielte. Der Solidaritätsgedanke muss beim Übergang in die kantonale Zuständigkeit erhalten bleiben.» Mit den 26 kantonalen Systemen wurde aber mehr reglementiert. «Wir müssen uns gegen die drohende Verstaatlichung der Behinderteneinrichtungen und die Einmi-

schung in das operative Geschäft wehren», so seine Botschaft. «Die Kantone sollten einen Rahmen setzen, sich aber nicht in den operativen Bereich einmischen. Wo kommen wir hin, wenn wir bei der kleinsten Investition die Einwilligung des Kantons einholen müssen? Wir müssen unternehmerisch handeln können. Das ist ein Garant für eine gute Führung einer privatrechtlich organisierten Institu-

langwierige Verfahren gefährde die Konkurrenzfähigkeit, so seine Erfahrung.

### Zusammenarbeit von Werkstätten und Industrie

Keine Werkstätte, sondern ein Industriebetrieb, ist die in der Westschweiz beheimatete Bobst SA, die Maschinen produzieren, die Faltschachteln

men derzeit über 5000 Mitarbeitende und machte 2007 1,7 Milliarden Franken Umsatz.

«Wir wollen den Produktionsbetrieb beherrschen, ohne aber alles selber herzustellen», sagt José Santos zur Produktstrategie. Die Bobst SA arbeitet mit der bei Lausanne beheimateten Polyval mit ihren 460 geschützten Arbeitsplätzen zusammen und



Markus Voser arbeitet im IWAZ Wetzikon an einer computergesteuerten Fräsmaschine. Menschen mit Behinderung sollen vermehrt im ersten Arbeitsmarkt eine Anstellung finden.

Foto: roh

tion.» Schliesslich stünden die Werkstätten in einem Wettbewerb. Auch Ruedi Haltiner, Geschäftsleiter der Bündner Argo-Stiftung, fordert genügend unternehmerische Freiheiten. «Wir müssen die Investitionen des Folgejahres bereits im Februar während der Budgetphase eingeben. Der Entscheid fällt aber erst Ende Jahr. Ein neuer Auftrag löst einen langwierigen und komplizierten Prozess aus.» Das

herstellen, Wellpappen sowie flexible Verpackungsmaterialien verarbeiten. Darin werden Flüssigkeiten oder Tiefkühlprodukte abgefüllt, Fernseher oder Fahrräder verschickt, Waschmittel gelagert oder Süssigkeiten verpackt. Das 1890 gegründete und heute weltweit tätige Unternehmen ist in diesem Bereich Weltmarktführer, beschäftigt in den 30 in der Gruppe zusammengeschlossenen Unterneh-

lässt dort einfache Maschinenteile fertigen. «Die Preise sind wettbewerbsfähig, die Lieferzeiten werden eingehalten, und wir schätzen die geografische Nähe», sagt der Koordinationsverantwortliche von Bobst. «Dass Polyval ein Unternehmen mit sozialem Auftrag ist, war dabei nicht der entscheidende Faktor. Aber es war uns schon ein Anliegen, unsere soziale Verantwortung so weit wie möglich

wahrzunehmen.» Als Bobst-Lieferant ist Polyval seit 20 Jahren tätig, seit 2004 besteht eine enge und gut funktionierende Zusammenarbeit. Bobst investierte in Maschinen, die bei Polyval zum Einsatz kommen. So werden heute ganze Maschinenelemente bei Polyval produziert. «Mit normalen Geschäftspartnern würden wir monatlich 300 Einzelbestellungen herausgeben und 300 Rechnungen erhalten. Von Polyval erhalten wir nur eine Rechnung», nennt José Santos den entscheidenden Vorteil dieses Geschäftsmodells und stellt weitere Investitionen in Aussicht. Klar ist für Bobst aber, dass die Betreuung der Menschen mit Behinderung nicht vom Industriebetrieb übernommen wird. «Wir sind dafür nicht qualifiziert», sagt Pierre-André Conus von der Bobst SA.

Ein anderes Beispiel für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Institutionen aus dem Behindertenbereich ist der Migros-Verteilerbetrieb in Neuendorf (MVN) nahe dem Autobahnkreuz Härkingen. In diesem selbständigen Unternehmen innerhalb der Migros-Gruppe mit seinen 1300 Mitarbeitenden sind auch je nach Bedarf 40 bis 60 Menschen mit Behinderung angestellt – der MVN wirbt damit auch prominent auf dem Internetauftritt. Seit 20 Jahren stellt die Vebo Personal 50 Personen aus dem Werkheim Uster arbeiten im Zweigbetrieb in Volketswil. «Diese Mitarbeitenden sind Teil unseres Unternehmens, sie sind integriert bis hin zur Verpflegung in den Personalrestaurants. Das sind sehr motivierte Mitarbeiter», betont Unternehmensleiter Hans Kuhn. Am

Arbeitsplatz betreut werden die Menschen mit Behinderung durch Teamleiter der Vebo. «Die Menschen müssen eine Ansprechperson haben. Das ist der zentrale Erfolgsfaktor», betont Hans Kuhn. Auch für ihn ist klar, dass die Teamleiter qualifizierte Fachpersonen sein müssen, gestellt von den Behinderteninstitutionen. «Wir brauchen spezielle Dienstleistungen, die Schwankungen unterworfen sind, die wir sonst mit temporären Mitarbeitern lösen würden. Wir könnten wohl keine Menschen mit Behinderung einstellen, wenn wir einen Betreuer finanzieren müssten.» Er beziehe von der Vebo somit eine Dienstleistung. Diese beinhalte Betreuung wie auch den Transport der Menschen mit Behinderung. «Die Zusammenarbeit mit der Institution zeichnet

FRIB

**Rostwasser?**

**Sanieren**

der Leitungen statt ersetzen – ohne Aufspitzen von Wänden und Böden. **Günstig. Sauber. Schnell.** ISO-Zertifiziert.

seit 1987 über 20 Jahre Erfahrung

**Lining Tech AG**  
8807 Freienbach SZ  
Seestrasse 205, Telefon 044 787 51 51  
Büro Visp: Telefon 027 946 56 68  
[www.liningtech.ch](http://www.liningtech.ch)

**LT** **Lining Tech**  
**Die Nr. 1**  
für Rohr-Innensanierung

**BARBARA BOHLI**  
Organisations-Entwicklung · Weiterbildung

**praxisnah – unsere Stärke – Ihr Erfolg!**

**Angebote für sozialmedizinische Institutionen**

Planung und Durchführung von Organisationsentwicklungsprozessen, betriebsinternen Workshops, Projekten, Konzeptarbeit, Personalrekrutierung, Teamentwicklung, Coaching, Supervision

Analyse von Stellenplänen und Stellengestaltung, Arbeitsprozessen und Arbeitsabläufen, Mitarbeitendenzufriedenheit, Zeitmanagement und Arbeitsorganisation

praxisorientierte Weiterbildungen

**aktuell**

- Programmheft «Angebote 2009»
- Integrierte Aktivierung und Alltagsgestaltung© (anerkannt)
  - IntAktA© - Basismodul
  - IntAktA© - Musizieren und singen
- Management und Führung systemorientiert©
  - M+Fso© - Basismodul
  - M+Fso© - Den eigenen Verantwortungsbereich und sich selber organisieren

**Anmeldungen, Informationen und Bestellungen unter** Barbara Bohli, Organisationsentwicklung und Weiterbildung Untere Rebhalde 13, 3268 Lobsigen, Tel 032 392 76 50 [info@barbara-bohli.ch](mailto:info@barbara-bohli.ch), [www.barbara-bohli.ch](http://www.barbara-bohli.ch)

sich durch eine grosse Flexibilität aus. Wir bekommen eine hervorragende Qualität zu konkurrenzfähigen Preisen, die Institutionen sind verlässliche

Partner und offen für neue Tätigkeiten. Das Vertrauen ist beidseitig vorhanden», so Hans Kuhn. Der zusätzliche Betreuungsaufwand sei unwesentlich

im Vergleich zum grossen Nutzen: «Durch die Begegnung am Arbeitsplatz werden Hemmschwellen abgebaut. Ich kann andere Unternehmen nur ermuntern, diese Menschen in den Betrieben einzusetzen.»

### Die Zentralschweizer Bedarfsplanung

Evelyne Reich ist Vorsteherin des Amtes für Gesundheit und Soziales im Kanton Schwyz. «Die Kantone wollen die Beiträge nicht kürzen. Das hat die Zentralschweizer Sozialdirektorenkonferenz bekräftigt», sagt sie. Was das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) bisher bewilligt habe, werde auch von den Kantonen nicht in Frage gestellt. Mit den durch die NFA bedingten neuen Aufgaben müssten die Kantone aber schnell Strukturen schaffen und die noch fehlenden Kompetenzen aufbauen. Der politische Wille dazu sei da. Bereits vor der Umsetzung der NFA sei im Kanton Schwyz die neue Spitalfinanzierung eingeführt worden. Diese Erfahrung helfe nun auch bei den Behinderteninstitutionen. Dabei gehe es nicht wie in anderen Kantonen darum, die Institutionen zu kantonalisieren, vielmehr müssen Schnittstellen geschaffen werden. «Wir kennen ein schlankes Verfahren. Das versuchen wir adäquat im Behindertenbereich zu adaptieren. Es wird wohl fünf bis zehn Jahre dauern, bis wir auf dem neuen Weg sind.»

### Pragmatische Instrumente

Lange werde es auch noch dauern, bis eine Bedarfsplanung für die sechs Zentralschweizer Kantone Luzern, Schwyz, Zug, Uri, Nidwalden und Obwalden möglich sein wird. Noch im Jahr 2005 bewilligte die Regierungskonferenz ein entsprechendes Projekt und vergab den Auftrag an eine externe Firma. Bald zeigte sich jedoch, dass zu unterschiedliche Vorstellungen nicht vereinbar waren. «Das war ein Flop, der uns sehr viel gekostet hat», sagt Evelyne Reich. Nun soll ein einfaches und pragmatisches Bedarfsplanungsinstrument entwickelt werden. «Wir haben uns auf ein einheitliches Verständnis geeinigt. Unser Ziel ist es, in fünf bis sechs Jahren eine systematische Prognose zum Platzbedarf, Platzangebot, Zusatz- oder Minderbedarf erstellen zu können.» Dazu liefern die Zentralschweizer Kantone Prognosen über die Bevölkerungsentwicklung und legen die Zahlen der Platzierungen im Kanton offen. Dabei wird auch erfasst, wenn jemand aus einem auswärtigen Kanton kommt oder in einen auswärtigen platziert wird. «Lange hatten wir keine Daten, wer wo platziert war», sagt Evelyne Reich. 2004 wurde eine Datenbank erstellt, und die Zahlen seien schon recht aussagekräftig. Bereits jetzt zeige sich, dass die Kantone Luzern, Schwyz und Zug ihr Angebot im Wohn- und Werkstättenbereich noch ausbauen müssten. In den kleineren Kantonen bestehe eher ein Überangebot. Eine interkantonale Zusammenarbeit müsse noch ausgehandelt werden. «Es kann Sinn machen, Leute in andere Kantone zu schicken, das wissen wir alle. Aber ob wir das auch schaffen werden, uns bei diesen Fragen zusammenzuraufen, steht noch offen. Wir werden dem Bundesrat bis spätestens 2010 sagen, wie wir es machen werden.» Das Rahmenkonzept für die Behindertenpolitik ist bereits verabschiedet worden. Schwierig sei für die Kantone, den Institutionen die hohen geforderten Betriebsbeiträge auszuführen, obwohl diese in der Leistungsvereinbarung festgehalten sind. «Die Verwaltung ist den Umgang mit so hohen Beträgen noch nicht gewohnt und braucht ein gutes Controlling», betont Evelyne Reich und fordert von den Institutionen, sich für eine einfache und einheitliche Kostenrechnung einzusetzen. Nur so seien klare Vergleiche möglich, und man könne mit guten Argumenten dem befürchteten Kürzungsfieber entgegenreten. «Wir müssen handfeste Antworten liefern, sonst haben wir keine Argumente gegenüber den Politikern.» Befürchtet wird, dass mit der schlechter werdenden Wirtschaftslage die Budgets linear gekürzt werden. «Die Nervosität bei den Politikern ist gross. Wir versuchen auszuhandeln, dass die Beiträge an die Behindertenbetriebe nicht gekürzt werden. Beim letzten Sparpaket wurden diese explizit ausgenommen.» (roh)

Polyval-Direktor Philippe Cottet propagiert, das Modell von ausgelagerten Arbeitskräften weiter zu forcieren. Menschen mit Behinderung können so, betreut von einem Coach, in kleinen Gruppen in Industriebetrieben arbeiten. Insos-Geschäftsführer Ivo Lötscher nennt gleich zuversichtlich stimmende Zahlen: «Aus einer internen Erhebung geht hervor, dass im Jahr 2007 aus den Werkstätten 4,1 Prozent der rund 25 000 in den Werkstätten arbeitenden Menschen erfolgreich in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden konnten.» Hans-Rudolf Zaugg, Leiter der Produktion der Stiftung für integriertes Leben und Arbeiten Silea in Thun, gibt allerdings zu bedenken, dass dadurch der Personalaufwand steigt: «Wie soll ich eine solche Betreuungsperson finanzieren, die in der hauseigenen Werkstatt für 15 bis 20 Leute zuständig ist, in einem Industriebetrieb aber als Teamleiter nur 6 bis 8 Leute betreut?» Martin Plüss sagt denn auch, dass sich die Betriebe im Behindertenbereich noch mehr dem Wettbewerb stellen müssen. «Wir haben nicht eine 5-Prozent-Klausel wie in Deutschland, die Betriebe mit über 20 Mitarbeitenden verpflichtet, Menschen mit Behinderung einzustellen oder alternativ dafür in einen Ausgleichsfonds zu bezahlen. Es gibt hierzulande noch viele Sozialfantasien.» ■

Die **Fachkonferenz Arbeit** von Insos Schweiz fand Anfang November in Biel statt. Die Referate der Teilnehmenden wie auch der Werkstättenbericht sind unter [www.insos.ch](http://www.insos.ch) zu finden oder können bei Insos Schweiz über [zs@insos.ch](mailto:zs@insos.ch) bestellt werden.